

A szervezeti változás napjaink magyar vállalatainál egy kísérleti felmérés alapján

Deák Csaba*

A világméretű versengés, az informatika fejlődése, és a piacon, valamint a termékek előállításában tapasztalható gyors változások arra készítik a vállalatokat, hogy átalakítsák stratégiájukat. Ebben a közegben a vállalatoknak versengeniük kell mind a minőség, mind a költség, mind az innováció tekintetében. Ehhez a versenyhez hozzátartozik, hogy a vállalatok megváltoznak, különböző szervezeti átalakulásokon esnek át. A magyarországi gyakorlat, és környezeti specialitások felkutatása elengedhetetlen, ha a sikeres változtatások titkos kulcsát keressük.

A szervezeti változás

Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben következik be. (Sz. Kis 1991, Dobák 1996, Bakacsi és társai 1991) Az ún. irányított szervezeti változásokat megkülönböztetjük a spontán változásoktól, ezek ugyanis tudatosnak tekinthetők. A modern idők változásának jellemzői a következők:

- a változás egy folyamat, nem pedig esemény;
- a változás normális és állandó;
- a változás sebessége fokozódik, és úgy tűnik, hogy tovább fog növekedni a versengő üzleti világban a technológiai fejlődésével;
- a változás „természetes” lehet, ha egy belső fejlődés eredménye, vagy „átvett”, ha külső körülmények és nyomás hatására következik be;
- a változás lehet „inkrementális”, ha folyamatos, apró változásokról van szó és „ugrásszerű”, ha radikális változtatás folyik;
- a változás hatása nem jósolható meg pontosan; a változás rendszertelen és a tervezett változásnál gyakran szükség van kiigazításokra a gyakorlat és a tapasztalat alapján;
- és talán a legfontosabb...
- Kapcsolat fedezhető fel a változás és a szervezeti környezet vagy kultúra között.

A kutatók a szervezeti változtatásokat négy kategóriába sorolták be (Nadler-Tushman, 1995):

- **Összehangolás:** Inkrementális változtatás, ami a teljesítmény és hatékonyság javítását célzó próbálkozásokban nyilvánul meg. Az összehangolás magába foglalhatja - egyéb

tevékenységek között -, a szervezeti politika és az eljárások javítását, új technológiák bevezetését és az alkalmazottak fejlesztését.

- **Alkalmazkodás:** Inkrementális változtatás válaszul a környezetben bekövetkezett változásokra. Például a szervezetek új termékeket vezethetnek be vagy új tulajdonságokat adhatnak a meglévő termékeknek válaszul a versenytársak által kínált termékekre.
- **Átalakítás:** Szakaszos változtatás, amely előrevetíti a változást az iparágban, gyakran magába foglalva a szervezet alapvető átdefinálását, például jelentős változást az identitásában, a látásmódban, a stratégiában vagy az értékrendekben. A változásnak ez a típusa általában egy látnoki képességekkel rendelkező vezető igényel, aki idő előtt megérzi a környezetben várható változásokat. Ez magába foglalhatja a szervezet újratervezését és újjáalakítását.
- **Újrateremtés:** Szakaszos változtatás válaszul a környezetben bekövetkezett válságokra vagy más váratlan változásokra. Ezek a változtatások általában gyorsak és drasztikusak. A változtatásnak ez a típusa a szervezet alapvető értékrendjét is próbára teheti.

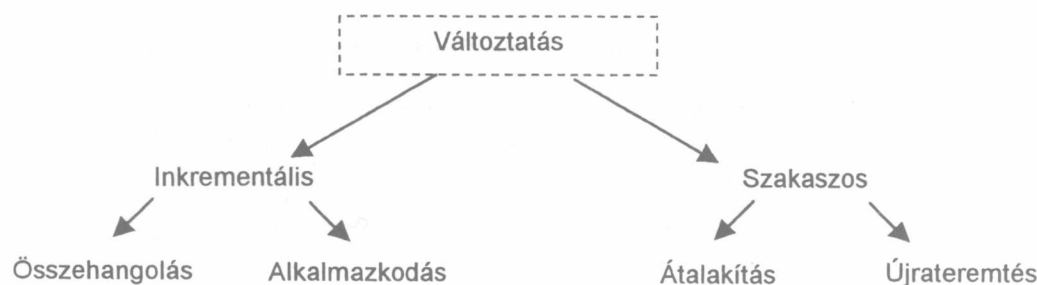
A változtatás utolsó két típusát együttesen átalakító változtatásként jellemezhető és széles körű figyelmet kap, ahogy a szervezetek megkísérelik újra feltalálni magukat. (Tushman és társai, 1988)

Az átalakítási folyamatot kétfajta módon írják le. Az átalakítási folyamat első modellje azt sugallja, hogy létezik egy, a bevont személyek által elvégzendő újraelrendezés, újraelrendezés (átstrukturizálás) feladat (Bartunek-Louis, 1988. Bartunek, 1989). Ez a szervezet eredeti kereteinek próbára tétele és a helyzet megértésével kezdődik. Tipikusan egy válsághelyzet indokolhat az ilyen igényt egy új felfogásra. Az átszervezés előkészületei történnek meg ezután. Itt a problémákra vonatkozó különböző információk a helyzet újszerű felfogásához vezetnek. Azután a résztvevők új és különféle szervezeteket alakítanak ki. Az átalakítás azzal fejeződik be, hogy az emberek alkalmazkodnak és elfogadják az új szemléletet vagy felfogást. Ez a modell egy

* egyetemi adjunktus
Vezetéstudományi Intézet, Miskolci Egyetem

szervezet életciklusának valamennyi szakaszára érvényes. Az átalakítás olyan fejlődő szervezetekre is alkalmazható, amelyek életben maradása függhet attól a képességüktől, hogy hogyan kezelik a kritikus kérdéseket egy adott időpontban. (Gordon, 1996) Olyan belső

körülmények, mint az erőforrás felesleg, rendszer készség, elegendő információ valamint a változtatásokat támogató személy vezetési jogkörrel és hatalommal, megléte szükséges ahhoz, hogy lehetővé tegyék a szervezet átmeneteit.



1. ábra: Szervezeti változtatások kategóriái

Az átalakítási változtatás második modellje, a **megszakított egyensúlyi paradigma** úgy írja le a szervezeti változtatást, mint a hosszú stabilitási szakaszok és a forradalmi változások rövid szakaszainak váltakozását. (Gersick, 1991. Romanelli-Tushman, 1994) A stabil, vagy egyensúlyi időszakok során mély struktúrák alkotják a működési és teljesítmény választásait. Egy rendszernek ezek az alapvető összetevői és tevékenység-mintái inkrementális beállításokat, „hangolásokat” végeznek annak érdekében, hogy alkalmazkodjanak a külső változásokhoz. Néha azonban a forradalmi változások lerombolják a mély struktúrát. A szervezetek vagy más rendszerek túlnőhetnek mély szerkezetükön, lehet hogy nincs elegendő erőforrásuk a környezettel való foglalkozáshoz vagy sérült külső környezettel kerülhetnek szembe. A résztvevők érzelmei fokozódnak és a kívülállók kritikusabb szerepet játszhatnak a forradalmi időszak alatt. Végül új mély struktúrák alakulnak ki.

A fentiek értelmében szervezeti változásnak tekintjük például a következőket:

- **Célkitűzések változása** (pl. Az átfogó feladat vagy irány változása, új vállalati stratégia kidolgozása és bevezetése.)
- **Üzleti folyamatok változása** (pl. Új termelési vagy irányítási folyamatok kialakítása, meglévő üzleti folyamatok fejlesztése illetve újraformálása, újjáalakítása.)
- **Struktúra változása** (pl. A tevékenységek és felelősségi körök újraelosztása a szervezeti egységek között, a döntések központosítása vagy decentralizálása, új környezeti feltételek belépése miatt kialakuló új szervezeti funkciók.)
- **Technológia változása** (pl. Új számítógépes hardware vagy software bevezetése, új gépek, berendezések, amelyek döntően meghatározzák a vállalat működését.)
- **Emberek változása** (pl. Képzési programok szervezése a szakértelem növelésére, a

dolgozók feladatainak változtatása új szolgáltatás felkínálása céljából, új ösztönző rendszer.)

A változás irányába ható tényezők

A szervezet környezetében bekövetkező változások, mint például az új törvények vagy rendeletek, a gyorsan fokozódó verseny, vagy az infláció kiszámíthatatlan üteme miatt szükség lehet arra, hogy a szervezet új struktúrákat vagy jutalmazási rendszereket hozzon létre. A fejlettebb technológia rendelkezésre állása, az iparágban belüli versenyben bekövetkező változások, vagy egy új ügyfél szokatlan igényei következtében végrehajtásra kerülő új termékfejlesztés vagy termék kiválasztás szintén hatással lehet a szervezetre, folyamatokra. Hasonlóan, a munkaerő jellemzőiben bekövetkező változások, mint például a jobban képzett munkások, a több nő alkalmazott, vagy a technikailag jobban képzett vezetés a döntéshozatal vagy a kommunikáció új formáit teheti szükségessé. A szervezeten belüli válsághelyzetek, mint például egy kedvezőtlen hatalomátvitel, potenciális fizetésképtelenség, üzemi balesetek, termékhibák, jelentős meghibásodások vagy éppen társadalmi válságok - indokolhatják a változtatást. (Shrivastva-Mitroff, 1987) Végezetül a lecsökkent termelékenység, termékminőség, elégedettség, kötelezettség, vagy a megnövekedett forgalom vagy hiányzás szükségessé tehetik a termelő egységeken belüli vagy azok közötti kapcsolatok megváltoztatását.

A változás ellen ható tényezők

A változás és az innováció többet kíván, mint a műszaki vagy analitikai problémák megoldási készsége. (Pfeffer, 1981) Gyakran a megtámadott status quo ellenállást vált ki azokból, akik a korábbi megállapodások előnyeit élvezték. Amennyiben a szervezetek alapvetően politikai rendszerek, akkor

a sikeres innováció azokon múlik, akik a változás mögött az akaratot és a szakszerűséget alakítják. A kezdeményezőknek ki kell építeniük a hatalmukat.

Számos nemzetközileg is elismert szerző tanulságos esettanulmányokat ír le a változásokkal kapcsolatban a különböző amerikai és nyugat-európai vállalatokról. Magyarországon is érzik a változtatás kényszerét a vállalatok. Tudják, hogy szükséges a változtatás ahhoz, hogy felülkerekedjenek a konkurens cégeken, vagy éppen versenyben maradhassanak, s ennek érdekében megpróbálnak lehetőségeihez mérten változtatni.

Szervezeti változások felmérése hazánkban

Magyarországra azonban nem érvényes, hogy mindenhol tisztában vannak a klasszikus menedzsment-szakterületek menedzselésével. Történelmi, politikai okokból a magyar gazdaság fejlődése négy évtizedes kitérőt tett. Ezalatt a világ többi része továbbhaladt a piacgazdaság fejlődése útján, és folyamatosan fejlesztette ki és kezdte alkalmazni az újabb és újabb menedzsmentelveket és -módszereket. (Pataki- Erdei, 1998)

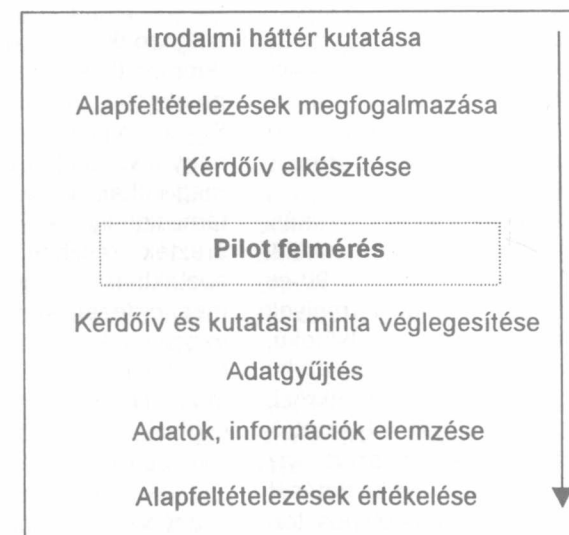
Magyarországon is jelentős lehetőségek rejlenek a CPI (állandó folyamat fejlesztés), benchmarking (összehasonlító színtelemzés), BPR (üzleti folyamatok újjáalakítása) és más folyamat-átalakítási projektek számára, de az alkalmazás feltételei sokban különböznek az amerikai vagy nyugat-európai környezettől. A nemzetközi szakirodalomban és gyakorlatban számos adalékot kapunk a változtatási projektekhez, de gyakori tapasztalat az, hogy az egyes nemzeti illetve iparági sajátosságok figyelmen kívül

hagyása kudarc irányába tereli az egyébként racionálisnak tűnő kezdeményezéseket.

Az elemzések és a kísérletek ma azt mutatják, hogy a hazai gyakorlat még nem találta meg a modellek között a legmegfelelőbbet. Érdemes tehát a magyarországi vállalatok esetében javasolt változtatásért egy módszert létrehozni, amely egyértelművé teszi a megvalósító számára, hogy minek kellene történnie, miért, hogy fog megjelenni, mennyi időt, emberi erőforrást, költséget igényel, illetve mi lesz a kézzel fogható eredmény és milyen ütemben. Csak az ilyen megfelelő módszerek fogják meggyőzni a vezetőket arról, hogy alkalmazzák azt.

Kutatásunk célja a változtatásokhoz kapcsolódó magyarországi gyakorlatok és sajátosságok megismerése illetve egy olyan módszertan kidolgozása, mely mindezeket figyelembe veszi. Ezen munkához kapcsolódóan egy kérdőíves kutatás készül a magyar vállalatoknál folyó változtatási programokat feltérképezésére. E felmérés által próbáljuk vizsgálni, hogy a magyar vállalatoknál milyen mértékben helyezik előtérbe a változtatási projekteket, milyen akadályok merülnek fel és így milyen lehetőségek nyílnak a modern elvek és módszerek alkalmazására.

A végleges kérdőív előtt egy „pilot” felmérés történt. Ezen kísérleti kérdőívet tíz vállalat képviselője töltötte ki. Természetesen ez kevés ahhoz, hogy reprezentatívnak tekintsük a vizsgálatot és bármilyen messzemenő következtetéseket vonjunk le, de azt a célt mindenképpen szolgálhatja, hogy napjaink magyar vállalkozásainak tendenciáit sejtse, és képet adjon számunkra arról, hogy mennyire fontos az új vagy újszerű kezdeményezések bevezetése.



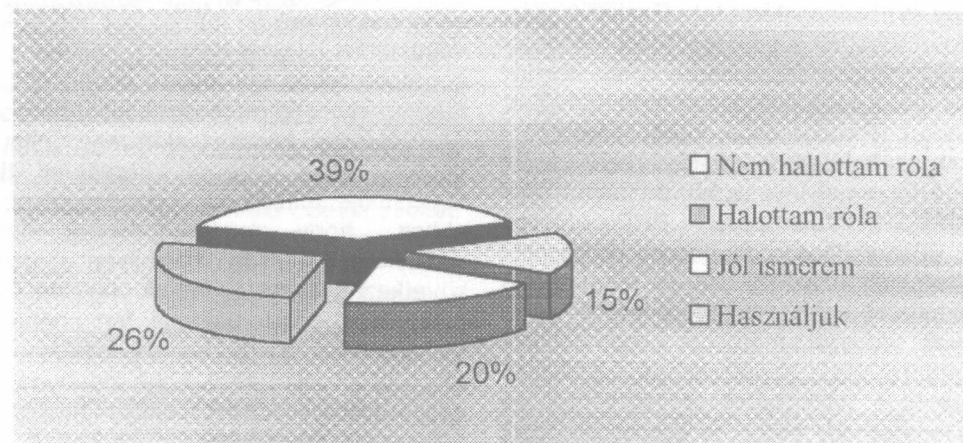
2. ábra: A „pilot” (kísérleti) felmérés helye a „Változtatási projektek magyar gyakorlata” kutatás folyamatában

Tudományosan tehát nem állítható, hogy a válaszok megoszlása a magyarországi gyakorlat pontos tükré, ezért a nyert adatok, számértékek ebből a szempontból egyelőre indifferensnek tekinthetők. Jelen rövid tanulmányban is csak a tíz kitöltött cégről egyértelműen kimondható állítások fogalmazódnak meg. Maga a „pilot” felmérés egy előzetes tesztként fogható fel, ami alapja egy, a már korábban említett, nagyobb léptékű, nagyszámú vállalatra kiterjedő kutatásnak.

A kitöltő cégek között hat nagy-, egy közepes-, és két kisvállalat szerepelt, illetve egy harmadik kisvállalatnak tekinthető vállalkozás, amely egy nagyvállalati tulajdonban lévő központi beszerzésekkel foglalkozó társaság. A tíz cég közül nyolc az ipar, egy a szolgáltatások, egy pedig mindkét területen tevékenykedett.

A próbamegfigyelés eredményei

A válaszok összesítése alapján az alábbi néhány érdekesnek ígérkező megállapítás tehető:



3. ábra: A válaszadók általános tájékozottsága

Általánosan elmondható, hogy a tájékozottság megfelelő, de annak érdekében, hogy a megfelelő pozícióban lévő vezetők tudják, milyen lehetőségeik vannak a vállalati folyamatok javítására és azokat mikor és hol lehet használni, ahhoz fokozni kell a képzést.

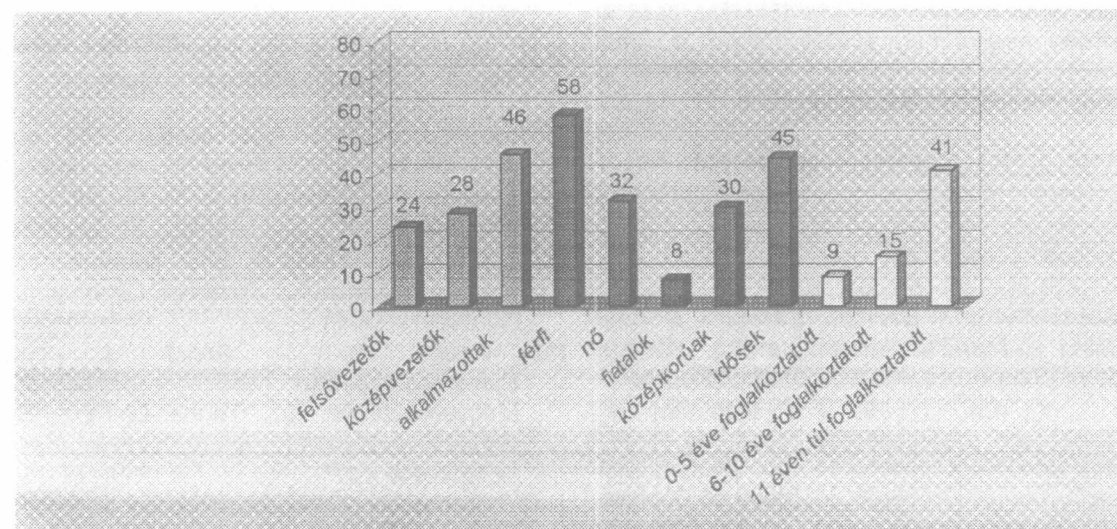
Ha a válaszadókat tekintjük, a változtatási projektek indítása leginkább a nagy, külföldi tulajdonban lévő cégeket jellemzi. Náluk a 90-es években átlagosan 3-5 projekt indult, melyek vezetői az elsősorban műszaki felsőfokú, másodsorban a műszaki-gazdasági felsőfokú végzettségűek közül kerültek ki. Ez azt tükrözi, hogy a műszakiak, mint a termelési folyamatok legjobb ismerői jobban átlátják a rendszert, így hatékonyabban tudják annak változtatását végrehajtani, koordinálni. A projektirányítói poszton lévők átlagos életkora a vizsgált vállalatoknál 45-55 év, az adott cégnél munkaviszonyban eltöltött idő tekintetében, pedig legalább már 10 éve ott

A válaszadók meglehetősen jó tájékozottságot mutatnak arra a kérdésre válaszolva, hogy milyen minőségbiztosítási rendszereket, folyamat-átalakítási módokat stb. mennyire ismerik. A felsorolt rendszerek és módok ismertségét a 3. ábra szemlélteti.

Jelentős részük valamilyen szinten legalább hallott a felsorolt (pl. BPR, FMEA stb.) technikákról, módszerekről, ellenben nagyon alacsony azon szervezetek aránya, akik ténylegesen használják is az ilyen rendszereket. Legelterjedtebbnek a magyar vállalatoknál az ISO rendszereket tekinthetjük, melynek oka lehet, hogy napjainkban egyre inkább minimumfeltétel az ISO 9000, s manapság az ISO 14000. A válaszadó vállalatok közül csupán kettőnek nincs még auditált minőségügyi rendszere, azonban ezek egyike egy éven belül tervezi annak bevezetését. A 90-es évek elején megjelent újabb irányzatokat, úgymint pl. TQM, BPR ismerik ugyan, de a válaszadók közül kevesen használják.

A változtatások minden esetben felső szintről indították el, és a piaci változások és a verseny fokozódása kényszeríthette ki. A projektek a célok és folyamatok megváltoztatására irányultak, melyek végül a vállalat egészére hatással voltak, úgymint: célok, célkitűzések, technológia, folyamatok, struktúra, emberek.

A változással szembeni ellenállás nagyon változatos képet mutat. Ezen vállalatoknál alapvetően minden szinten ellenállásba ütközött a változtatás. Ez abból adódik, hogy az emberek ösztönösen félnek az újtól, féltik az addig kivívott pozíciójukat. Az egyes csoportokon belüli ellenállás mértékét a 4. ábra mutatja.



4. ábra: Az ellenállók megoszlása a vizsgált cégeknél a különböző kategóriákban

A legnagyobb ellenállást tanúsító személy „fantomképe” tehát a felmért cégeknél: legalább 11 éve foglalkoztatott idős, férfi alkalmazott. Javasolt a projekt indításánál, nagyobb figyelmet kell szentelni ezen kör várható ellenállására. A kialakult ellenállást minden esetben a vállalatok képzéssel, a motiváció növelésével, meggyőzéssel, kommunikáció hatékonyságának növelésével próbálták csökkenteni, azonban nem maradt el a hatalmi úton történő ráhatás sem. Ha az adott cég és dolgozói között jó a kapcsolat és együtt tudnak dolgozni, akkor az akadályok áthidalhatók.

Azon kérdésre, hogy a felső vezetés életkora szerepet játszik-e az új iránti kezdeményezések támogatásában válaszként a kitöltők azt jelezték, hogy a felső vezetés körében a magasabb életkor nem befolyásolja a megvalósítandó változtatási projekt elindítását.

Azzal is mindannyian egyetértettek, hogy változtatás után az új folyamattal párhuzamosan megmaradt egy „árnyékrendszer”. Az emberekben megvan az újtól való félelem, és ott rejtőzködik a bizalmatlanság mindaddig, míg be nem látják az új rendszer adta lehetőségeket. Ha azonban már megtörtént egy sikeres változás, akkor természetesen már az újabb változtatási törekvéseket sokkal kedvezőbben fogadják, csökken az általános ellenállás, nő a lelkesedés az új iránt. Ez a vállalatoknál újabb projektek indítását generálta.

Folyamat-átalakítási projekt a megkérdezettek felénél volt. Minden esetben felmérték a változtatandó folyamat stratégiai fontosságát. A változtatást pedig valamilyen összehasonlító elemzés (benchmarking) előzte meg. A benchmarking partnerek összetétele nagyon vegyes képet mutat: megtalálható a testvérvállalat, a versenytárs vagy a más iparágban legjobb gyakorlat. Az információgyűjtés legpreferáltabb módja a személyes látogatás.

A változtatási projektek minden esetben változást jelentettek az információtechnológiai rendszerekben, az azokkal kapcsolatos fejlesztésekben is, melyek a bevezetés után kisebb-nagyobb javításokkal, de működtek. A kialakított IT jelentősen megkönnyítette a munkát, nőtt a teljesítmény, s az informatikai szakemberek elismertsége és fontossága - a válaszadók szerint. Jellemző ezen fejlesztésekre, hogy a válaszadók többségükönél a költségek meghaladták a tervezettét.

Összességében a jelen felmérés alapján levonható következtetések, amelyeket a nagyobb szabású kutatás megerősíthet, a következők lehetnek:

Az ellenállás, mely a középsővezetők és alkalmazottak részéről fogalmazódik meg leküzdhető megfelelő képzés és kommunikáció segítségével. A változtatások szilárd alapjait alkothatják a fiatalok, akik sokkal kezdeményezőbbek és kevésbé tartanak a

radikális lépések megtételétől. Az átalakuló folyamatoknak meghatározó részévé vált az információtechnológia, mely nélkül sok projekt megvalósítása elképzelhetetlen lenne. Hatására a felhasználó számára az elvégzendő feladatok egyszerűbbek és könnyebbek lettek. A folyamatok átfutási idejét radikálisan csökkenti.

Végezetül tehát a stratégia újraértékelése csak a kezdet. Tény, hogy a magyar vállalatoknak is olyan szervezetet kell kialakítaniuk, mely képes a kidolgozott stratégiák alkalmazására és képes azokat folyamatosan megújítani, megváltoztatni az alkalmazás során szerzett tapasztalatok és a környezetben bekövetkezett változások alapján.

Felhasznált irodalom

- [1]. **Bakacsi Gyula - Balaton Károly - Dobák Miklós - Máriás Antal (szerk.) (1991):** Vezetés-Szervezés I-II. *Aula, Budapest.*
- [2]. **Bartunek, J.M. (1989)** The dynamics of personal and organizational reframing. In R. Quinn and K. Cameron, ed., *Paradox and Transformation: Towards a Theory of Change in Organizations and Management*, Cambridge, Mass.: Ballinger.
- [3]. **Bartunek, J.M. and Louis, M.R. (1988):** The interplay of organization development and organizational transformation. In W.A. Pasmore and R.W. Woodman, ed., *Research in Organizational Change and Development*, vol. 2, Greenwich, Conn.: JAI,
- [4]. **Deák Cs. (1996):** Adalékok a Business Process Reengineering Témaköréhez. *MicroCad International Computer Conference. Miskolc.*
- [5]. **Deák Cs. (1998):** Benchmarking a TQM és a reengineering szolgálatában *Quali-Con 98 minőségbiztosítási Kiállítás és konferencia, Budapest.*
- [6]. **Dobák M. (1999):** Folyamatok fejlesztése és változásvezetés. *Harvard Business manager 3/1999*
- [7]. **Dobák M. (1996)** Szervezeti formák és vezetés *KJK Bp.*
- [8]. **Gersick, C.J.G. (1991)** Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *Academy of Management Review*
- [9]. **Gordon, R.J. (1996):** Organizational Behavior. *Prentice Hall*
- [10]. **Hammer, M., and Champy, J. (1993)** Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, *HarperCollins, New York.*
- [11]. **Nadler, D.A. and Tushman, M.L. (1995).** Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In D.A. Nadler, R.B. Shaw, A.E. Walton and Associates, *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, San Francisco: Jossey-Bass,
- [12]. **Nagy M. (1999)** A BPR alkalmazásának lehetősége *Miskolci Egyetem Diplomamunka Konzulens: Deák Csaba*
- [13]. **Pataki B. - Erdei J. (1998)** Folyamatközpontú menedzsment Magyarországon in *Tenner-DeToro BPR, vállalati folyamatok újraformálása Műszaki Könyvkiadó Bp.*
- [14]. **Pfeffer, J. (1981)** Management as Symbolic Action : The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms *Research in Organizational Behavior*, 3.
- [15]. **Romanelli, E. and Tushman, M.L. (1994)** Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test, *Academy of Management Journal* 37(5)
- [16]. **Srivastava, P. and Mitroff, I.I. (1987)** Strategic management of corporate crises, *Columbia Journal of World Business* 22 Spring
- [17]. **Sz. Kis László (1991):** Szervezeti változások vezetése. In: *Bakacsi Gyula-Balaton Károly-Dobák Miklós-Máriás Antal (szerk.): Vezetés-Szervezés I-II. Aula, Budapest.*
- [18]. **Tushman, M.L. Newman, W.H. and Romanelli, E. (1988)** Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. In K.S. Cameron, R.E. Sutton, and D.A. Whetten, ed., *Readings in Organizational Decline: Framework, Research, and Prescriptions* Cambridge, Mass.: Bahinger.

A lapot
Magyarország legnagyobb médiafigyelője a



„ OBSERVER „

MAHIR OBSERVER MÉDIAFIGYELŐ KFT.

1091 Budapest, IX. Üllői út 51.
Tel.: 215-4713, 215-3421, 215-9932, Fax: 216-0688, 215-9934

rendszeresen szemlézi

ÉSZAKKELET-MAGYARORSZÁG

GAZDASÁG - KULTÚRA - TUDOMÁNY

Társadalompolitikai folyóirat

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

DR. CSELÉNYI JÓZSEF
elnök

DR. RENN OSZKÁR,
DR. SÜLI-ZAKAR ISTVÁN
társelnök

DR. GRIBOVSZKI LÁSZLÓ
alapító - főszerkesztő

DR. BARKÓCZI ISTVÁN,
DR. BÁRCZI PÁL, BÓHM JÁNOS,
PROF. BIGOS PÉTER (SZLOVÁKIA),
DR. CSIZMADIA LÁSZLÓ,
DR. CZABÁN JÁNOS, DR. FÖNAGY JÁNOS,
GERGELY MIHÁLY,
DR. GRABCSENKÓ ANATOLIJ
(UKRAJNA)
DR. GYENGE CSABA (ROMÁNIA),
DR. GYÖNGYÖSI ISTVÁN, HAJDÚ LAJOS,
HAJDUNÉ, DR. MOLNÁR KATALIN,
HEGYI IMRE, HEKELI SÁNDOR,
DR. HORVÁTH BÉLA, DR. KÁRPÁTI BÉLA,
DR. KOCZISZKY GYÖRGY,
DR. KRÓELL DULAY IMRE,

DR. LIZÁK JÓZSEF,

DR. MANG BÉLA, MARÓTI LAJOS (USA),
MISKOLCI SÁNDOR, MOLNÁR GÁBOR,
DR. NAGY KÁROLY, NAGY LAJOS,
PAP JÁNOS, DR. PEJA MÁRTA,
DR. PETHŐ SZILVESZTER,
PETRASOVSKY ISTVÁN, PINTÉR ZOLTÁN,
DR. RÁCZ PÁL, SIMON PÉTER,
SVECZ ISTVÁN, SZILÁGYI ADOLF,
DR. SZÜCS JÁNOS, DR. TISZA MIKLÓS,
DR. TOMORI ZOLTÁN,
DR. TÖRÖK IMRE, DR. TÖRÖK PÁL,
ÜVEGES JÁNOS, DR. ÚJSZÁSZY LÁSZLÓ,
VARGA FERENC, VARGA JÓZSEF,
VASKOR ISTVÁN, DR. VÉKONY SÁNDOR,
VERES GYULA (AUSZTRÁLIA),
DR. VINCZE ISTVÁN, ZAMBÓ PÉTER

Kiadó:

DÉMIA BT.

1118 BUDAPEST, FRANKHEGY U. 8.

Szerkesztőség:

3529 MISKOLC, DESSEWFFY U. 8.

TEL.: (46) 364-383

FAX: (46) 345-499

E-mail: gribo@chello.com

Nyomda:

GAZDÁSZ-ELASZTIK KFT.

3534 MISKOLC, SZERVEZET U. 67.

TELEFON: 36-46-379-530,

FAX: 36-46-401-809

E-mail: gazdasz@mail.matav.hu

Felelős vezető: Vésza József

Megjelenik: HAVONTA

Előfizetési díj: 300.- FT/DB/HÓ + ÁFA

TARTALOM

Lévay Botond

Perújrafelvétel Ady megítéléséről? B/2

Mező Ferenc

Debrecen városfejlesztési lehetőségei. 3

Széplaki Kálmán

Rudabányán jártunk... 17

Az Egri Ipari Parkban épülő Innovációs és

Technológiai Központ 19

Deák Csaba

A szervezeti változás napjaink

magyar vállalatainál egy kísérleti

felmérés alapján 23

Tóth Lajos

A faktoranalízise alkalmazása a bankok

esetében 29

Kárpáti Béla

Seres János nyolcvanéves 33

Nagy László János

Mikóháza 35

A CITIBANK új fiókot nyitott Egerben . 37

Dr. Bencsik János

Egy kiválóan működő közgyűjtemény

szervezője 40

HU ISSN 1585-0544



ÉSZAKKELET-

2000.10.

MAGYARORSZÁG



GAZDASÁG - KULTÚRA - TUDOMÁNY

TÁRSADALOMPOLITIKAI FOLYÓIRAT

Castrol



Ipari kenőanyagok...



Az iparért világszerte.



Vízzel hígítható
hűtő-kenőanyagok



Vágóolajok



Forgácsnélküli alakítás
kenőanyagai



Vízkielvezők,
korrózióvédők



Ipari tisztító anyagok



Ipari zsírok



Ipari olajok



TARTALOM

ADY MEGÍTÉLÉSÉRŐL

DEBRECEN
VÁROSFEJLESZTÉSE

INNOVÁCIÓS
TECHNOLÓGIAI KÖZPONT
AZ EGRI IPARI PARKBAN

SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK
A VÁLLALATOKNÁL

A FAKTORANALÍZIS
ALKALMAZÁSA

SERES JÁNOS
NYOLCVANÉVES

MIKÓHÁZA

A CITIBANK ÚJ FIÓKOT
NYITOTT EGERBEN

A GÉPMÚZEUM
SZERVEZŐJE